

ULOGA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U KREIRANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI AGRO KOMPLEKSA SRBIJE

Ivan Stošić, Marija Lazarević

Institut ekonomskih nauka Beograd i Beogradska bankarska akademija,

Izvod: Uspostavljanjem promenjenog konkurentskog ambijenta na tržištu hrane i prehrambenih proizvoda Srbije, presudnu ulogu i odgovornost za razvoj preuzeli su na sebe privredni subjekti, odnosno menadžment preduzeća. Preuzimajući ulogu glavnog pokretača rasta, menadžment srpskih preduzeća postaje svestan neophodnosti permanentnog usavršavanja znanja i veština, i razvijanja sposobnosti proaktivnog delovanja na dešavanja iz okruženja, zasnovano na principima strategijskog menadžmenta.

Imajući u vidu da tržišni uslovi privređivanja bitno menjaju pravila igre, kao i pozicije koje pojedini faktori imaju u kreiranju konkurentske prednosti, javlja se potreba za većom fleksibilnošću u poslovanju. Upravo iz tog razloga, od menadžmenta se očekuje da razvija strategijski pristup u rešavanju problema, sagledavanju šansi i opasnosti, i da na bazi detaljne analize kritičnih faktora poslovnog uspeha definiše adekvatno strategijsko ponašanje.

Strategijska orijentacija dobija neprocenjiv značaj u kreiranju diferentnih konkurentskih prednosti. Ukoliko fokus stavimo na poljoprivredni sektor, postaje jasno da bez primene koncepta strategijskog menadžmenta u ovom sektoru nije moguće efikasno uposliti raspoložive potencijale, kao ni očekivati zavidne rezultate u pogledu proizvodnje, izvoza i konkurentnosti na svetskom tržištu.

Ključne reči: konkurentnost, poljoprivredni sektor, strategijski menadžment, tranzicija

Abstract: In the process of creating competitive market conditions in Serbian agro complex, the key responsibility for development had been transferred to the management of the companies of this sector. In these circumstances, the management of Serbian firms recognizes the need of its permanent knowledge and skills upgrading, as well as proactive acting in the changed market environment, based on principles of strategic management.

Taking in account that market conditions have strong impact on creating competitive advantages, the strong need for more business flexibility appears evident. For that reason, the management is expected to implement the strategic management approach in solving problems, through recognizing thetas and opportunities, based on key success factor analysis.

The strategic approach and orientation is of indispensable importance in creating differential competitive advantages. Without strategic management implementation, it is hard to expect that in Serbian agro complex is possible to employ all resources, achieve desirable results in production, export and competitiveness on the world market.

Keywords: competitiveness, agro complex, strategic management, transition

1. ULOGA I ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U OBLASTI AGRO KOMPLEKSA

Strategijski menadžment, kao dominantan pristup menadžmentu, primenjuje se u gotovo svim tipovima organizacija (velike-male, privredne-neprivredne, državne-privatne, profitne-neprofitne, itd...) i u svim privrednim granama, odnosno delatnostima. Usled nedovoljnog nivoa znanja i sagledavanja faktora koji utiču na njegovu neminovnost, primena strategijskog menadžmenta na ovim prostorima je donekle zapostavljena. Naveden problem je posebno izražen u agrabiznisu, odnosno u delatnosti koja je po svojoj suština veoma specifična. Uspeh preduzeća u ovom sektoru determinisan je brojnim faktorima eksterne prirode čije je dejstvo teško kontrolisati. Stoga su pogledi «više upereni u nebo», u iščekivanju povoljnih klimatskih prilika, nego u traženju savremenih koncepata upravljanja poslovanjem.

Uz uvažavanje presudnog uticaja klimatskih uslova na poslovanje organizacija u agrobiznisu, neophodno je i ukazati na razloge usled kojih uloga strategijskog menadžmenta postaje u ovoj oblasti sve značajnija:

- Agrobiznis predstavlja vrlo specifičnu i zahtevnu delatnost. Primarna poljoprivredna proizvodnja nalazi se pod uticajem prirodnih (klimatskih i drugih) faktora, tako da su u velikoj meri izraženi elementi rizika i neizvesnosti, koji od menadžera zahtevaju primenu specifičnih tehnika kontrole ili umanjenja (*risk management*). Što se tiče „viših“ faza procesa prerade, ona delom ima karakter savremene industrijske veliko serijske proizvodnje, čiji je razvoj determinisan razvojem novih procesnih sistema, savremenih tehničko-tehnoloških faktora, primene nauke, a delom i manufakturne, relativno usitnjene, tradicionalne proizvodnje;
- Pitanje kvaliteta – predstavlja jedno od esencijalnih, s obzirom da kvalitet postaje «sine qua non» uslov uspešnog plasmana, posebno na stranom tržištu. Od poljoprivrednih proizvođača, prerađivača i distributera očekuje se prihvatanje filozofije upravljanja totalnim kvalitetom (*total quality management- TQM*) i primena HACCP sistema;
- Potrebe potrošača – postaju sve zahtevnije, kompleksnije i sofisticiranije. Strano, pa i domaće tržište, posebno u uslovima liberalizacije i rasta uvoza, postaje sve više segmentirano i zahteva značajan marketing napor;
- Novi standardi i inovacije – kao što su organska hrana, zdrava hrana, specifični ukusi, posebne preferencije, stalne proizvodne inovacije (polu-pripremljena hrana, novi proizvodi itd.) su sve prisutniji na domaćem tržištu. Strategijski način razmišljanja postaje uslov ne samo rasta i razvoja savremenih organizacija, već i njihovog opstanka. Stoga se kao nužnost nameće praćenje i primena novih tehnologija u oblastima istraživanja i razvoja, proizvodnje, ali i svih faza menadžment procesa (planiranja, organizovanja, liderstva i kontrole);

- Porast nivoa konkurencije - u svim oblastima i segmentima proizvodnje hrane. Generalno posmatrano jačanje konkurencije predstavlja jedan od najznačajnijih razloga zašto je koncept strategijskog menadžmenta postao neophodan savremenim organizacijama. Njegovu centralnu tačku predstavlja traženje načina za kreiranje relativno trajnih konkurentskih prednosti.

Imajući u vidu da se poslednjih godina struktura agrokompleksa Srbije značajno menja pod uticajem faktora koje diktira dinamično i promenljivo okruženje i da preduzetnici nose najveći deo odgovornosti za rezultate poslovanja, jasno je da strategijski menadžment mora imati veću ulogu u daljem rastu i razvoju agrobiznisa u Srbiji. Radi detaljnijeg definisanja značaja strategijskog ponašanja u agrobiznisu, neophodno je ukratko objasniti sam pojam strategijsko upravljanje i ukazati na njegove ključne specifičnosti.

2. KONCEPT STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategijski menadžment nije nikakva moda ili posebna vrsta upravljanja. To je savremeni pristup menadžmentu prilagođen dinamičnim uslovima poslovanja, odnosno poslovnom okruženju koje karakterišu izazovi, šanse i opasnosti. U tom smislu, nikako se ne mogu odvajati dugoročna i kratkoročna poslovna perspektiva, pošto su one tesno međusobno povezane. Najznačajnija odluka u procesu strategijskog odlučivanja je strategija. Ona predstavlja bazični način za ostvarivanje ciljeva i trebalo bi da odrazi konkurentsku prednost koju želimo da ostvarimo.

Strategijski menadžment je koncept koji se pojavljuje 70-ih godina XX veka. Nastaje kao odgovor preduzeća na turbulencije i neizvesne situacije u okruženju, i predstavlja jedini pravi način razmišljanja i delovanja u dinamičnim uslovima poslovanja. Bez obzira na koji način definisali ovaj proces, da li pri tome koristili starije ili novije pristupe, jasno je da suštinu pronalazimo u proaktivnom delovanju, agilnosti i prilagodljivosti na dešavanja u okruženju.

Strategijski menadžment se može definisati kao «proces upravljanja organizacionom misijom i odnosom organizacije i njenog okruženja» [2]. Shvata se i kao «tok odlučivanja i akcija koji dovodi do razvoja efikasnih strategija i struktura koje pomažu ostvarivanju ciljeva preduzeća»[3]. Definicija koja se često pojavljuje u savremenoj literaturi strategijski menadžment objašnjava kao «skup analiza, odluka i akcija koje neka organizacija preduzima kako bi se stvorila i zadržala konkurentska prednost»[1].

Činjenica je da danas ne postoji univerzalno objašnjenje strategijskog menadžmenta. Jedinstven pogled na sam proces strategijskog upravljanja izostaje iz brojnih razloga. Jedan

od njih je i to što adekvatno objašnjenje zahteva vezivanje ovog pojma za organizaciju i delatnost kojom se ona bavi.

Ne ulazeći u detalje pojedinih pristupa, neophodno je istaći da suštinske razlike u definisanju ovog fenomena ne postoje ili su svedene na minimum. Veliki broj pristupa savremeno upravljanje objašnjava kao kontinuirani proces u kome se mogu identifikovati sledeći koraci:

1. Analiza šansi i opasnosti koje postoje u eksternom okruženju - ocena makrookruženja i granskog okruženja.
2. Analiza slabosti i snaga u okviru organizacije.
3. Definisane organizacione misije i ciljeva.
4. Formulisanje strategije - na nivou preduzeća, organizacionih delova i poslovnih funkcija.
5. Implementacija strategije - definisanje organizacionog dizajna, liderstva i moći, uspostavljanje efikasne organizacione kulture.
6. Strategijska kontrola.

Imajući u vidu navedene aktivnosti (korake) jasno je da srž strategijskog menadžmenta čini formulisanje i implementacija strategije. Suštinu pronalazimo u definisanju najboljeg načina za ostvarivanje postavljenih ciljeva. U savremenim uslovima poslovanja prioritetni cilj tržišno orijentisanih preduzeća jeste kreiranje relativno trajne konkurentske prednosti.

Upravo posmatrajući strategijski menadžment u kontekstu konkurentnosti skoro da je nemoguće izostaviti iz analize pristup koji se zasniva na idejama i radovima M. Portera. Nov koncept nastaje 80-ih godina prošlog veka i bazira se na određenim elementima tradicionalnog pristupa, ali fokus stavlja na konkurentsku poziciju i generičke strategije konkurentnosti.

Prema M. Porteru strategijski menadžment je proces u kome se na osnovu detaljne analize šansi i opasnosti iz okruženja, kao i internih slabosti i snaga, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha. Poznavanjem faktora koji utiču na poslovanje preduzeća, menadžment kreira adekvatno strategijsko ponašanje (strategiju konkurentnosti), prilagođeno konkretnoj situaciji.

Polazeći od pretpostavke da različite privredne delatnosti nude i različite konkurentske mogućnosti, M. Porter pri formulisanju strategije ukazuje na neophodnost sagledavanja i analize faktora koji određuju strukturu jedne grane:

- ulazne barijere,
- pregovaračka snaga kupca,
- pregovaračka snaga dobavljača,
- pojava supstituta,

- intenzitet konkurencije (rivaliteta) u grani [5].

Korišćenjem analitičkog modela «pet sila» moguće je sagledati prirodu, intenzitet i složenost konkurentskih odnosa u određenoj delatnosti. Analiza pruža informacije koje su neophodne za dalje identifikovanje izvora i kreiranje adekvatne strategije konkurentnosti. Prema M. Porteru postoje dva osnovna izvora konkurentnosti (troškovi i diferencijacija) i na osnovu njih tri generičke strategije: strategija opšteg vođstva u troškovima, diferencijacija i fokus.

Strategijski menadžment je u osnovi proces kontinuiranog donošenja upravljačkih odluka, od kojih svakako najbitnije jesu ciljevi i strategije. Ipak, imajući u vidu da ne postoji jednako dobro rešenje za sve situacije u kojima se preduzeće može naći, odlučivanje (kao i sam proces strategijskog menadžmenta) ne sme biti previše standardizovano i formalizovano. Fleksibilnim pristupom uz uvažavanje situacionih faktora menadžment donosi kvalitetne upravljačke odluke, poštujući pri tome interese velikog broja steikholdera.

3. OSNOVNE KARAKTERISTIKE STANJA U POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENOM SEKTORU SRBIJE

U proteklih nekoliko godina u poljoprivredi su ispoljeni nepovoljni trendovi, koji su determinisani brojnim kumuliranim dugoročnim problemima i kratkoročnim uticajima internog i eksternog karaktera. Opredeljujući faktori nepovoljnih kretanja mogu se svrstati u nekoliko grupa:

- u *prvu grupu* spadaju faktori koji se odnose na sporo odvijanje procesa tranzicije u poljoprivrednim preduzećima i zadrugama,
- *druga grupa* obuhvata širi spektar faktora koji su vezani za individualni sektor poljoprivrede, na kojem posluje oko 779 hiljada registrovanih poljoprivrednih gazdinstava,
- *treća grupa* faktora se odnosi na državnu politiku u oblasti agrara, u okviru koje su posebno relevantne politika otkupnih cena i stimulisanje proizvodnje kroz sistem subvencionisanja,
- *četvrtu kategoriju* čine klimatski faktori, čiji je uticaj na poljoprivrednu delatnost, posebno biljnu proizvodnju, značajan, ali može se samo delimično kontrolisati.

U aktuelnom procesu tranzicije preduzeća iz agrobiznisa suočavaju se sa brojnim teškoćama koje se negativno odražavaju na njihovu poslovnu aktivnost. Pod teretom internih slabosti i eksternih pretnji, kao i zakonske obaveze ulaska u proces privatizacije, došlo je do dekomponovanja velikih poslovnih sistema iz ove oblasti, promene vlasničke strukture, a često i redukovanja poslovne aktivnosti od strane novih vlasnika. Pod uticajem ukupnih destimulativnih kretanja u okruženju (ekonomskih i političkih), procesi devastacije

proizvodne aktivnosti takođe se ispoljavaju i u poljoprivrednim preduzećima i dobrima, koja još nisu okončala proces privatizacije.

Individualni sektor poljoprivrede suočava se sa kumuliranim dugoročnim problemima, kao što su: nedostatak radno sposobnog stanovništva u poljoprivrednim domaćinstvima, zastarela mehanizacija, stari zasadi, nedovoljno uvažavanje tržišne komponente pri planiranju i organizovanju proizvodnje, nedostatak finansijskih sredstava za nabavku nove mehanizacije i neophodnih inputa za organizovanje proizvodnje, nesiguran otkup poljoprivrednih proizvoda i stoke, destimulativne otkupne cene. Poljoprivredna populacija sve više stari. Mladi ne pokazuju interesovanje da se bave obim poslom i da se u tom pravcu i obrazuju, što kao posledicu ima ograničenu primenu savremenih metoda i novina u proizvodnji. Posebna grupa faktora, sa destimulativnim uticajem na poslovnu aktivnost subjekata u agrobiznisu, odnosi se na politiku otkupnih cena i skroman obim subvencionisanja poljoprivredne proizvodnje, koji je u zapadnim zemljama visoko zastupljen. Niske otkupne cene stoke (u prvom redu svinja) i pad proizvodnje stočne hrane opredelili su negativne trendove i u stočarstvu.

U grupi kratkoročnih determinanti poslovne aktivnosti u poljoprivredi ključno mesto zauzimaju klimatski faktori. Ovi faktori imaju dominantan uticaj na godišnje oscilacije u biljnoj proizvodnji, a indirektno imaju respektabilan uticaj i na trendove u stočarstvu. Klimatski faktori se mogu samo delimično kontrolisati od strane aktera koji se bave ovom delatnošću. Mogućnosti manjeg ili većeg ublažavanja nepovoljnih uticaja klimatskih prilika na prinose u poljoprivredi uglavnom se ograničavaju na zaštitu od grada (protivgradna zaštita) i umanjivanje štete od suša (navodnjavanje).

U 2007. godini klimatske prilike su izrazito negativno uticale na poljoprivrednu proizvodnju. Talasi velikih vrućina u letnjim mesecima (sa temperaturama i do 45 stepeni) naneli su najveće štete rodu kukuruza, za koji se procenjuje da će biti umanjen za blizu 40%. Pored kukuruza, negativne posledice visokih temperatura odrazila se i na prinose industrijskih kultura i povrća, kao i na voćarsku proizvodnju. Ukupna proizvodnja povrća i voća zabeležila je pad od oko 30%. Na segmentu voćarstva najugroženija je šljiva, kao glavna kultura, kako u pogledu visine prinosa, tako i u pogledu kvaliteta ploda.

U izrazito nepovoljnom prirodnom ambijentu za agrarnu proizvodnju, država je, preko Ministarstva za poljoprivredu, pojačala finansijske podsticaje ovoj delatnosti. Iz državnog budžeta tokom 2007. godine izdvojena su, za naše prilike, respektabilna sredstva za podsticaj individualnog sektora poljoprivrede (stimulacije od 100 EUR po hektaru zasejane površine; stimulacije za tov junadi od 90 EUR po grlu; povoljni gotovinski krediti u maksimalnom iznosu od 3000 EUR, zavisno od veličine zemljišnog poseda registrovanog gazdinstva; krediti za poljoprivrednu mehanizaciju, repromaterijal-seme, đubrivo i gorivo i sisteme za navodnjavanje...). Međutim, akcije države na planu subvencionisanja i

kreditiranja individualnih poljoprivrednih gazdinstava samo su delimično ublažile negativne efekte klimatskih prilika i niskih otkupnih cena poljoprivrednih proizvoda, s obzirom da su izdvojena sredstva znatno niža od potrebnih za značajnije intenziviranje proizvodnje u ovom sektoru poljoprivrede.

Podaci o obimu biljne proizvodnje u 2007. godini, kao i konačni podaci o primarnoj stočarskoj proizvodnji u 2006. godini su sledeći:

Tabela 1. Ostvarena proizvodnja ranih useva i voća u 2007. godini

Biljni proizvodi	Ukupan prinos – tona	Prosečan prinos	
		po:	količina – kg
Pšenica	1 863 811	hektaru	3 333
Ječam	258 998	hektaru	2 760
Ovas	76 880	hektaru	1 935
Jagode	33 129	hektaru	4 232
Maline	76 991	hektaru	5 311
Trešnje	28 456	stablu	16
Višnje	99 893	stablu	12
Kajsije	22 952	stablu	15

Izvor: RZS

Tabela 2. Proizvodnja primarnih stočarskih proizvoda u 2006. godini

Stočarski proizvodi	Jedinica mere	Količina
Goveđe meso	tona	83 482
Svinjsko meso	tona	254 870
Ovčije meso	tona	20 402
Živinsko meso	tona	75 100
Pomučeno mleko	000 litara	1 601 716
Proizvedeno jaja	000 komada	1 456 201

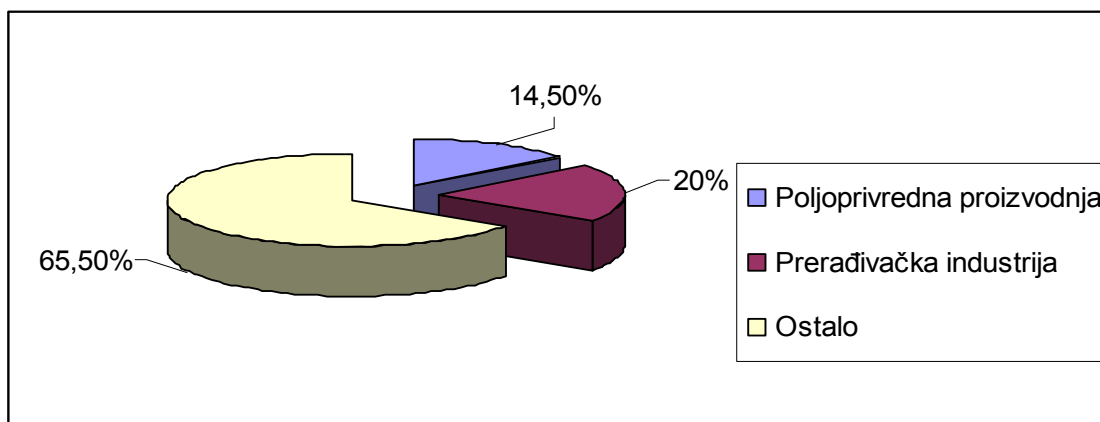
Izvor: RZS

Saldo spoljnotrgovinske razmene primarnih poljoprivrednih proizvoda je pozitivan. U periodu januar-septembar 2007. godine izvoz se kretao na nivou od 982 miliona USD, a uvoz na nivou od 547 miliona USD. U odnosu na isti period 2006. godine izvoz je povećan za 37%, dok je rast uvoza bio znatno manji (oko 19%). Udeo primarnih poljoprivrednih

proizvoda u ukupnom izvozu iznosi 15,5%, a u ukupnom uvozu nešto je veći od 4%. Glavne izvozne stavke su voće i povrće (sa dominantnim udelom jagodičastog voća), a zatim slede žitarice i šećer. Povrće i voće (u okviru kojeg preovlađuje južno voće) su istovremeno i najveća uvozna stavka među agrarnim proizvodima. U veće uvozne pozicije takođe spada kafa, kakao, čaj i začini.

I pored brojnih problema koji trenutno remete razvoj, agrarni sektor ima značajnu ulogu u razvoju naše privrede. Poljoprivredni sektor obezbeđuje prehrambenu sigurnost stanovništva, socijalnu i političku stabilnost. Veliki deo populacije u Srbiji živi i radi u ruralnim oblastima i prihod upravo pronalazi u agrarnom sektoru. Prema podacima iz 2004. godine u Republici Srbiji ima 1 305 426 poljoprivrednika, što čini 17,3% ukupnog broja stanovništva²⁰. Ne može se zanemariti ni činjenica da ovaj sektor u periodu tranzicije apsorbuje višak radne snage iz drugih delatnosti. Svojim učešćem sa oko 35%²¹ u stvaranju društvenog proizvoda (GDP) poljoprivredni sektor opravdava značaj i ulogu koju ima u sveukupnom razvoju privrede.

Slika 1. Učešće agrarne industije u društvenom proizvodu (GDP)



4. KRETANJE SPOLJNOTRGOVINSKE RAZMENE POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENOG SEKTORA SRBIJE I ANALIZA KONKURENTNOSTI

U periodu 2001-2007. godina ostvaren je vidan porast spoljnotrgovinske razmene poljoprivrenim proizvodima. Rast izvoza bio je intenzivniji od rasta uvoza. U posmatranom periodu prosečan obim izvoza hrane i biljnih ulja iznosio je 803 milona USD, dok je uvoz iznosio 586 miliona USD. Ohrabrujući podatak je da je poslednih godina poljoprivredni sektor ostvario suficit u spoljnotrgovinskoj razmeni. U 2006. godini kada dolazi do

²⁰ <http://www.minpolj.sr.gov.yu/print.php?sid=215>

²¹ <http://pks.komora.net/Default.aspx?alias=pks.komora.net/poljoprivreda>

određene apresijacije dinara u odnosu na evro i u 2007. godini kada odnos dinara i evra bio stabilan zabeležen je do sada najveći suficit u spoljnotrgovinskoj razmeni.

Tabela 3. Kretanje spoljnotrgovinske razmene Srbije i izvoza i uvoza hrane i biljnih ulja (po SMTK) u periodu 2001-2007. godina

Godina	IZVOZ			UVOZ		
	Ukupno	Hrana i biljna ulja	Učešće u procentima	Ukupno	Hrana i biljna ulja	Učešće u procentima
2001	1721	288	16,7	4621	340	7,4
2002	2075	496	23,9	5614	420	7,5
2003	2756	516	18,7	7477	489	6,5
2004	3879	822	21,2	10935	658	6,0
2005	4898	952	19,4	10617	624	5,9
2006	6428	1096	17,1	13172	690	5,2
2007	8825	1452	16,4	18350	879	4,7
2007/2001	5,12	5,04		3,97	2,58	

Izvor: RSZ

Tabela 4. Spoljnotrgovinska razmena primarnih poljoprivrednih proizvoda (januar- decembar)

Grupe proizvoda	Vrednost- miliona USD			
	izvoz		uvoz	
	2006.	2007.	2006.	2007.
Žive životinje	2,3	17,0	5,8	10,3
Meso i prerade od mesa	76,7	95,6	17,0	25,4
Mlečni proizvodi i jaja	42,3	54,7	11,6	23,5
Ribe i preradevine	2,9	3,2	61,4	84,6
Žitarice i proizvodi	291,8	342,5	53,4	68,1
Povrće i voće	326,0	466,5	189,8	258,1
Šećer, proizvodi od šećera i med	168,0	166,3	37,5	44,5
Kafa, čaj, kakao i začini	58,7	73,4	131,2	173,2
Stočna hrana (osim žita u zrnu)	27,0	60,3	57,7	50,9
Razni proizvodi za ishranu	69,5	75,4	84,0	97,5
Hrana i žive životinje-ukupno:	1065,3	1354,9	649,5	836,3

Izvor: RZS

Uprkos značajnog poboljšanja u kretanju izvoza, treba ukazati da srpska poljoprivreda i prehrambena industrija ima nisko ekstreno tržišno učešće (npr: ispod 0,3% u EU25) i relativno malo proizvoda koje uspešno izvozi (oko 150). Najvažniji izvozni proizvodi su merkantilni kukuruz i pšenica, zatim voće (maline, višnje i sl.), te šećer, kao i pojedini

asortimani prehrambene industrije. To znači da je Srbija visoko zavisna od izvoza malog broja proizvoda. Ako se ima u vidu da je izvoz šećera praktično isključivo rezultat preferencijala EU, te da je učešća proizvoda viših faza prerade (poput konditorskih proizvoda, prerađevine od mesa i sl.) nisko, onda se mora konstatovati da je sadašnji nivo konkurentnosti većeg dela domaće prehrambene industrije neadekvatan.

Takođe, detaljnija analiza spoljnotrgovinske razmene poljoprivredno-prehrambenim proizvodima upućuju na zaključak da se izvoze proizvodi niskog stepena prerade, uglavnom male prosečne vrednosti (prosečna vrednost izvoza po jedinici mere iznosi svega oko 0,5 Euro/kg). Istovremeno, realizovana izvozne cene često su niža od konkurentskih zbog nivoa kvaliteta proizvoda, ali i neadekvatnih marketing aktivnosti i menadžerskih sposobnosti izvoznika (za sada izvozne aktivnosti se pretežno obavljaju preko posrednika, uglavnom iz inostranstva, dok je direktan nastup na strana tržišta sporadičan).

Brojne analize u kojima se ocenjuje poljoprivredno-prehrambeni kompleks Srbije, ukazuju na postojanje značajnih komparativnih prednosti. Ipak usled određenih teškoća i ograničenja potencijali ovog sektora nisu optimalno iskorišćeni.

Imajući u vidu raspoložive potencijale, ali i probleme sa kojima se susreće agrarni sektor postavlja se pitanje na koji način proizvodnju u ovom sektoru učiniti efikasnom i konkurentnom. Ukoliko izostavimo klasična objašnjenja konkurentnosti i u traženju odgovora na postavljeno pitanje koristimo savremene pristupe u sagledavanju ovog fenomena, odgovornost za uspehe ili neuspehe na inostranom tržištu možemo pronaći u menadžmentu preduzeća.

Savremeni pristup konkurentnosti znači premeštanje fokusa sa makro na mikro nivo, odnosno postavljanje u središte analize preduzeće i proces odlučivanja. Prema ovom mišljenju preduzeća koja imaju kvalitetan menadžment, niže jedinične troškove proizvodnje, sposobnost kreiranja inovacija i permanentnog učenja, imaće i veće šanse za opstanak i rast na svetskom tržištu. Ako se u obzir uzmu i specifičnosti poljoprivrednog sektora, zavisnost njegove proizvodnje od prirodnih resursa, visoka neizvesnost i rizik u poslovanju, jasno je da bez prihvatanja strategijskog menadžmenta nije moguće otkoloniti i prevazići barijere rasta i razvoja agrarne proizvodnje.

Za preduzeća u agrarnom sektoru primena strategijskog pristupa u rešavanju problema i iznalaženju mogućnosti za unapređenje konkurentnosti podrazumevaće sprovođenje promena i prilagođavanja u više pravaca i segmenata:

- Promene u poslovnoj strategiji preduzeća.
- Redefinisanje zatečene, veoma često prevaziđene strukture poslovnog portfolija.
- Pronalaženje novih tržišta.
- Jačanje kvalitativnih elemenata konkurentnosti.
- Razvoj novih i usavršavanje postojećih proizvoda (razvoj brendova).
- Unapređenje tehnologije proizvodnje.

- Permanentno učenje i sticanje novih znanja
- Unapređenje kvaliteta (prihvatanje filozofije *upravljanja totalnim kvalitetom* – TQM) i sl.

Sve veća segmentiranost tržišta zahteva kontinuirana istraživanja i ulaganja u marketing. Bez obzira da li preduzeće proizvodi u velikim serijama uz niske troškove ili se zadovoljava tržišnom nišom proizvedeći specifičan proizvod, jasno da uspeh ne može uslediti ukoliko izostane strategijski pristup u razumevanju zahteva potrošača, konkurentskih snaga i tehnoloških dostignuća.

Strategijska orijencija u agrobiznisu doprineće rastu efikasnosti u donošenju odluka. Detaljnom analizom šansi i pretnji u eksternom okruženju, kao i realnim sagledavanjem sposobnosti i slabosti organizacije, menadžment rešava nesvakidašnje probleme na adekvatan način. U procesu odlučivanja koristi tehnike i metode strategijskog upravljanja (SWOT analiza, PIMS program, BCG portfolio koncept, lanac vrednosti, Cost-benefit analiza, koncept krive iskustva, brainstorming i sl.) i na taj način povećava sigurnost i tačnost upravljačkih odluka. Ulogu ključnog faktora u procesu odlučivanja upravo ima blagovremena i relevantna informacija dobijena detaljnom analizom i ispitivanjem tržišta.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ukoliko se u agro kompleksu Srbije prihvati šira primena strategijskog menadžmenta, izvesno je da će to rezultirati efikasnijim korišćenjem raspoloživih potencijala, na osnovu toga kvalitetnijim izvoznim rezultatima i konkurentskom pozicijom na domaćem i svetskom tržištu. Primene koncepta i procesa strategijskog upravljanja treba da omogući pre svega konzistentnost u poslovnom odlučivanju i preduzimanju organizacionih akcija, odnosno izboru one alternative koja najbolje, u sklopu stanja faktora eksternog i internog okruženja, usmerava organizaciju i sve njene organizacione delove ka jedinstvenim ciljevima i koja je mnogo više orijentisano ka budućnosti.

Imajući u vidu da je budućnost suviše neizvesna strategijsko upravljanje se ne može posmatrati samo kao proces donošenja poslovnih odluka, već i kao pristup u kome se stvara i primenjuje adekvatan sistem kontrole. Strategijskom kontrolom stvaraju se mogućnosti za efikasno identifikovanje problema i iznalaženje rešenja u relativno kratkom roku.

Kao logičan redosled određenih koraka, u kojima menadžeri, na bazi analize eksternog okruženja i realne ocene internih mogućnosti, definišu misiju i set poslovnih ciljeva, formulišu strategiju, preduzimaju akcije i vrše kontrolu, strategijsko upravljanje ne treba shvatati kao «lek» za sve probleme, već kao koncept koji pomaže menadžmentu preduzeća da donosi ispravne odluke i na adekvatan način definiše strategijsko ponašanje.

Prepoznavanjem šansi i izbegavanjem opasnosti iz okruženja, kao i eliminisanjem slabosti i jačanjem internih mogućnosti, strategijski orijentisan menadžment preduzeća, uz uvažavanje interesa svojih steikholdera (potrošača i vlasnika), kreira zavidine konkurentske predosti na domaćem i inostranom tržištu.

Literatura

1. Gregory G. Dess, G.Lumpin i Alan Eisner, «Strategic Management», Data status, Beograd, 2007.
2. James M. Higgins, «Organizational Policy and Strategic Management:Text and Cases», 2 nd, The Dryden Press, 1986.
3. Lawrence R. Jauch and William F. Glueck «Business Policy and Strategic Mananement» McGraw Hill, New York, 1988.
4. Dejan Erić, Ivan Stošić, Zvonko Brnjas, «Strategijski menadžment u agrobiznisu», monografija, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2007.godina
5. Michael E. Porter «Competitive Adventage», The Free Prees, New York, 1985.

INVESTICIONI FONDOVI – ŠANSI ILI DOBIT ZA MENADŽERE

Boris Siljković¹, Milan Mišić², Bojan Jokić³

¹Zdravstveni centar Kosovska Mitrovica

²Visoka tehnička škola strukovnih studija, Zvečan

³ Visoka ekonomska škola strukovnih studija, Peć-Leposavić

Izvod: Ovaj istraživački projekat imao je zadatak da izvrši identifikaciju prepreka i poželjnih promena u cilju šireg razvoja menadžmenta investicionih fondova u Republici Srbiji. Formiranje kolektivne svesti o prednostima ulaganja u investicione fondove u Srbiji je postupan proces i posao kojem više nego izvesno pripada budućnost. Sta kao pojedinci, kao zajednica činimo na tom planu; koliko smo svesni lične odgovornosti? Menadžer preuzima ulogu investitora koji aktivno učestvuje na finansijskim tržištima, prati njihove tokove, preuzima rizike i očekuje finansijske dobitke. Istina uz zapažanje da investiranje novca nigde u svetu nije sigurno. Nikome i ničemu se ne veruje bez zadržke. Sve treba dobro proceniti i proveriti pre nego što se poveri novac menadžeru. I treba biti skeptičan prema obećanjima menadžera. Investicijske kuće i finansijske institucije rade prvenstveno za svoju dobit. Zato u Britaniji svaka pisana reklama za investicione fondove, hipotekarne zajmove i sl. pri dnu ima, doduše napisano sitnim slovima upozorenje: opasno za finansijsko zdravlje. Vrednost onoga što ulažete može se povećati ali i smanjiti. Imati finansijsku sigurnost znači i da ćemo i u budućnosti imati dovoljno prihoda ili neku zalihu imovine. Ono što je problem u Srbiji je da je srpski finansijski sistem u početnim fazama svog razvoja, gde pojedini od tih segmenata još nisu razvijeni. Postoji delimično razvijeno tržište državnih obveznica, ali ne i korporativnih. Ne postoje municipalne-opštinske hartije, a o sekjuritizaciji i emisiji hartija od vrednosti na bazi aktive ili hipoteke se tek razmišlja.

Ključne reči: Investicioni fondovi, menadžer, finansijske institucije, municipalne hartije, dobit.